

INEX PARTNERS OY:N ETELÄ-SUOMEN KULJETUSTEN JAKELUN ASIAKASLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

Henri Pekonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Logistiikan koulutusohjelma
Tekniikan ja liikenteen ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä PEKONEN, Henri	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 15.5.2013
	Sivumäärä 41 + 5	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi Inex Partners Oy:n Etelä-Suomen Kuljetusten jakelun asiakaslähtöinen kehittäminen		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja LEHTOLA, Pasi		
Toimeksiantaja SÄÄSKILAHTI, Heikki, Kuljetuspäällikkö, Inex Partners Oy, Etelä-Suomen Kuljetukset		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä on opinnäytetyön julkinen versio, jossa tutkimustulosten luottamuksellisuuden vuoksi saatuja tuloksia ei esitetä kuin hyvin yleisellä tasolla ilman tarkempia lukuja.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin Inex Partners Oy:n Etelä-Suomen Kuljetuksille. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tutkimuksen kautta tietoon Etelä-Suomen kuljetusten vastuualueen myymälöiden henkilökunnan mielipiteet ja tyytyväisyys jakelukuljetusten toimivuuteen. Lisäksi haluttiin saada myymälöiltä tietoon ns. hiljaista tietoa, mitä he eivät koe aina tarpeelliseksi välittää eteenpäin, mutta josta voisi olla apua jakeluprosessin kehittämisessä.</p> <p>Työn teoreettiseksi viitekehikseksi otettiin asiakaslähtöinen toimitusketju ja millä tavalla asiakaslähtöisyyttä voitaisiin toiminnassa lisätä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Digium Enterprise -ohjelmalla. Kyselytutkimuksessa vastaajilta kysyttiin kysymyksiä kolmesta osa-alueesta: toimituksista, paluulogistiikasta ja reklamaatiosta sekä tuotteista. Osa-alueet sisälsivät yhteensä 19 monivalintakysymystä sekä vastaajan antamista vastauksista riippuen 1-6 avointa kysymystä.</p> <p>Tutkimustuloksena saatujen vastausten perusteella analysoitiin asiakkaiden tyytyväisyys, toiminnan nykytila ja nykyisten toimintamallien toimivuus. Analyysin ja vastausten pohjalta pohdittiin mahdollisia ratkaisuja ja kehittämiskeinoja, joilla jakelutoimintaa voitaisiin kehittää sujuvammaksi asiakkaiden näkökulmasta.</p> <p>Tulosten perusteella asiakkaat ovat pääasiassa tyytyväisiä toimituksiin. Suurimmat ongelmat myymälöiden näkökulmasta koskevat toimitusvarmuutta ns. poikkeusviikkoina sekä toimitettujen tuotteiden laatua. Pienempiä esiin nousseita ongelmakohtia oli mm. kuljettajien ohjeistaminen kuljetusapuvälineiden yhdistelyyn, kuljettajien suuri vaihtuvuus sekä tuotteiden kuljetusapuvälineisiin kerääminen väärään järjestykseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaslähtöinen toimitusketju, jakelu, kyselytutkimus		
Muut tiedot		



Author PEKONEN, Henri	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 15.5.2013
	Pages 41 + 5	Language Finnish
	Confidential	Permission for web publication (X)
Title Customer-oriented development of distribution in Inex Partners Oy Etelä-Suomen Kuljetukset		
Degree Programme Degree Programme in Logistics		
Tutor LEHTOLA, Pasi		
Assigned by SÄÄSKILAHTI, Heikki, Transport Manager, Inex Partners Oy, Etelä-Suomen Kuljetukset		
<p>Abstract</p> <p>This is the public version of the thesis. Because the results of the research are confidential, results are presented as a very general level without accurate figures.</p> <p>The thesis was done for Inex Partner Oy's carrier Etelä-Suomen Kuljetukset. Its aim was to find out what the staff in the shops of whose supplies the carrier is responsible of think of the supplier, and how content they are on the carrier's performance and functioning. In addition to this, its goal was to gather tacit knowledge from the shops, i.e. comments that they normally would not or do not deem necessary to pass on but that could be of use in developing the logistics process.</p> <p>The theoretical framework that has been used in the thesis is the notion of a customer-oriented supply chain, and how the customer-orientedness of the service could be emphasized. The survey was carried out as a questionnaire using Digium Enterprise programme. The questionnaire consisted of three sections: deliveries, returns and claims, and products. All in all there were 19 multiple choice questions, and, depending on the answers, between 1 and 6 open-ended questions.</p> <p>Based on the answers, the level of contentment, the present state of the operations, and the functionality of the current operations models were then analyzed. The analysis and the answers were then used to consider possible solutions and ways of developing from the clients' point of view a more fluent supply system.</p> <p>Based on the results of the study, the clients are for largely satisfied with the deliveries. The biggest problems the shops' staff have identified are firstly the reliability of service during special weeks (bank holidays and feasts), and secondly the quality of delivered products. Smaller problems include briefing the drivers on the use of rolltainers and trays, a high turnover of drivers, and collecting the products in the wrong order into the rolltainers.</p>		
Keywords Customer-oriented supply chain, distribution, survey		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus.....	3
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	4
2	TOIMITUSKETJU.....	5
2.1	Logistiikka ja toimitusketjun hallinta.....	5
2.2	Varastointi	6
2.3	Kuljettaminen ja jakelu	7
2.4	Asiakaslähtöinen toimitusketju	10
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	15
3.1	S-ryhmä.....	15
3.2	Inex Partners Oy	16
3.3	Kilon logistiikkakeskus	18
3.4	Etelä-Suomen Kuljetukset	20
4	TUTKIMUSMENETELMÄ	22
5	TUTKIMUSTULOKSET	26
5.1	Toimituksia koskevat kysymykset.....	27
5.2	Paluulogistiikkaa ja reklamaatioita koskevat kysymykset.....	34
5.3	Tuotteita koskevat kysymykset	37
6	POHDINTA	39
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	42
	Liite 1. Myymälöille lähetetty saatekirje ja kyselylomake	42

KUVIOT

KUVIO 1. Asiakaspalvelun parantamiseen pyrkivien toimenpiteiden vaikutukset yrityksen toimintaan (Inkiläinen 2011, 14)	11
KUVIO 2. S-ryhmän alueosuuskaupat (S-ryhmä ja Inex Partners tänään, 2012)	16
KUVIO 3. Inex Partners Oy:n terminaalit (Kuljetus osana Inexin prosessia, 2012)	17
KUVIO 4. Kilon logistiikkakeskus ja palautusterminali (S-ryhmä ja Inex Partners tänään, 2012)	19
KUVIO 5. Kilon logistiikkakeskuksen lähetysalueiden ja laitureiden jakautuminen (Kuljetus osana Inexin prosessia, 2012)	21

KAAVIOT

KAAVIO 1. Alueosuuskauppakohtainen vastausprosentti	27
---	----

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Inex Partners Oy:n Etelä-Suomen Kuljetusten vastualueen myymälöiden henkilökunnan tyytyväisyyttä ja mielipiteitä jakelukuljetusten toiminnan nykytilasta. Tutkimus toteutettiin tekemällä kyselytutkimus Digium Enterprise-ohjelmalla myymälöiden henkilökunnalle.

Etelä-Suomen Kuljetuksissa toimitusten sujuvuuteen ja asiakaspalveluun on kiinnitetty huomiota ja niitä on seurattu tietokantaohjelman avulla. Kun jakeluprosessissa tapahtuu jokin virhe, kirjataan itse virhe sekä virheen aiheuttanut syy ja seuraukset ohjelmaan. Etelä-Suomen Kuljetusten ajotoimisto kirjaa ohjelmaan itse huomaamansa virheet, mutta myös myymälöiden sekä kuljetusliikkeiden ilmoittamat virheet. Kirjattavia virheitä ovat mm. väärin toimitetut kuljetusapuvälineet, tyhjien kuljetusapuvälineiden noutamatta jättäminen ja vahingoittunut toimitus.

Kirjatut virheet eivät kuitenkaan kerro koko totuutta jakelun toimivuudesta. Käytännön tasolla on huomattu, että usein kiireellisenä päivänä osa virheistä jää kirjaamatta ohjelmaan. Tämän lisäksi myymälät ja kuljetusliikkeet eivät aina muista tai ehdi kaikista huomioistaan ajotoimistoon ilmoittaa, joten myös ne jäävät kirjaamatta ylös. Lisäksi toiset myymälät ovat herkempiä ilmoittamaan pienimmästäkin asioista kun taas toiset eivät ilmoita lähestulkoon mistään. Tämä ei kuitenkaan suoraan tarkoita sitä, että ”hiljainen myymälä” olisi tyytyväinen kaikkeen.

Tietokantaohjelmaan kirjatut virheet analysoidaan aika ajoin, mutta tämän tiedon lisäksi myymälöillä on paljon myös ns. ”hiljaista tietoa”, joka myös tahdottiin selvittää. Tämän vuoksi todettiin, että suora kyselytutkimus myymälöille on paras

mahdollinen tapa saada totuudenmukainen ja laaja kuva jakelukuljetusten toimivuudesta ja nykytilasta.

Koko Suomessa toimii lähes 1000 S-ryhmän päivittäistavarakauppaa harjoittavaa myymälää, mutta tutkimusalueeksi rajattiin Etelä-Suomen Kuljetusten vastuualue, pois lukien Kymen Seudun Osuuskauppa. Kyseinen alueosuuskauppa jätettiin pois sen vuoksi, että vain osa sen myymälöistä kuuluu Etelä-Suomen Kuljetusten vastuualueeseen. Tarkempi kuvaus vastuualueesta esitellään työssä edempänä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kyselytutkimuksen kautta tietoon myymälähenkilökunnan mielipiteet jakelukuljetusten toimivuudesta Etelä-Suomen Kuljetusten vastuualueella. Lisäksi haluttiin selvittää myymälöistä kaikki ns. hiljainen tieto. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella analysoitiin toiminnan nykytila ja nykyisten toimintamallien toimivuus. Nykytila-analyysin ja vastausten pohjalta pohdittiin nykyisten toimintamallien ongelmakohtia, mahdollisia ratkaisuja sekä kehityskeinoja, joiden avulla jakelutoimintaa voitaisiin kehittää sujuvammaksi asiakkaiden näkökulmasta.

Työn onnistumisen kannalta tavoitteena oli saada kyselyyn mahdollisimman korkea vastausprosentti, jotta jakelukuljetusten toimivuuden nykytilasta saataisiin mahdollisimman totuudenmukainen kuva. Kyselytutkimuksen aihe ja tavoitteet pyrittiin selittämään saateviestissä niin selkeästi ja lyhyesti, että kyselyyn vastaaja motivoituu siitä ja käyttää 3-5 minuuttia ajastaan vaikuttaakseen myymälänsä päivittäisten toimitusten saapumisen sujuvuuteen.

2 TOIMITUSKETJU

2.1 Logistiikka ja toimitusketjun hallinta

Yleensä käsitettä logistiikka käytettäessä tarkoitetaan esimerkiksi tavaroiden fyysistä kuljettamista paikasta toiseen tai niiden varastoinnista. Nämä ovat kuitenkin vain eräitä välttämättömiä välitoimenpiteitä tuotteiden jalostuessa vaiheittain kohti asiakkaalle toimitettavaa lopullista hyödykettä. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 13)

Logistiikka käsittää tavaran hankinnan, tuotannon ja jakelun. Nämä toimenpiteet vaativat tuekseen muita tukitoimenpiteitä kuten varastointi ja kuljetukset. Jotta nämä fyysiset virrat kulkevat ja pysyvät liikkeellä, tarvitsevat ne vielä tuekseen pääoma- ja tietovirrat. Yhdessä nämä mainitut toimenpiteet muodostavat yhtenäisen yrityksen tai tuotantolaitoksen läpi kulkevan prosessin. Kun näitä prosesseja liitetään useita peräkkäin, muodostavat ne yhdessä toimitusketjun. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 17-19)

Toimitusketju käsittää siis sisäänsä kaikki logistiset virrat aina raaka-aineiden hankinnasta ja jalostamisesta siihen saakka, että haluttu tuote on valmistettu sekä toimitettu asiakkaalle tämän haluamassa muodossa ja haluamanaan ajankohtana. Toimenpiteitä, joilla toimitusverkon kustannustehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä pyritään kehittämään ja lisäämään, kutsutaan toimitusverkon hallinnaksi (engl. supply chain management). Toimitusketjun hallinta käsittääkin siis sisäänsä kaikkien materiaali-, tieto- ja rahavirtojen hallinnan sekä optimoimisen, jotka tuotteen tai palvelun tuottamiseksi tarvitaan. (Inkiläinen 2011, 9)

Arjan van Weelen (2010, 251-253) mukaan yritykset käyttävät nykyään käsitettä toimitusverkon hallinta kuvaamaan, millä tavalla yrityksen tuotantoprosessit on

hoidettu ja rakennettu. Prosessit käsittävät sisäänsä niin saapuvat, sisäiset kuin lähtevät virrat. Logistiikan ja toimitusverkon hallinnan tavoitteena on tasapainottaa organisaation puutteita keskittymällä niihin prosesseihin, joiden kautta asiakkaita voidaan palvella paremmin. Tavoitteena tulisi olla, että kaikki prosessit tähtäävät asiakkaan erityistarpeiden täyttämiseen ja sitä kautta pyrkiä saavuttamaan mahdollisimman hyvä asiakastytyväisyys.

2.2 Varastointi

Varastoinnin tarkoituksena on varmistaa tuotteiden saatavuus. Suuret varastorakennukset ja varastointi vaativat paljon investointeja, jotka eivät pääasiassa jalosta tuotteita asiakasnäkökulmasta yhtään arvokkaammiksi. Varastointi on kuitenkin tärkeä osa tuotantoa. Kun ostetaan kerralla suuria hankintaeriä, yksikkö- ja kuljetuskustannukset tulevat usein nimikettä kohden pienemmiksi. Pitämällä tuotteita varastossa, pystytään asiakkaiden kysyntään vastaamaan tehokkaasti ja sitä kautta saavutetaan haluttu palvelutaso. Kun varastointipolitiikka on suunniteltu ja toteutettu oikein, voidaan tuotteille saavuttaa pienemmät logistiset kokonaiskustannukset, toimia kustannustehokkaasti ja sitä kautta saavuttaa kilpailuetua muihin alalla toimijoihin nähden. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 141-142)

Varastot sitovat paljon pääomaa minkä vuoksi varastot tulisikin pitää kaikissa toimitusketjun vaiheissa mahdollisimman pieninä. Täydellinen toimitusvarmuus ei välttämättä ole paras mahdollinen ratkaisu, sillä silloin pääomaa sitoutuu paljon ja raha on pois yrityksen muista tarpeista ja investoinneista. Joissakin tapauksissa voi olla kannattavampaa antaa asiakkaan joutua odottamaan toimitustaan, jotta turhalta varastoinnilta voitaisiin välttyä. Pitkät ja venyvät toimitusajat aiheuttavat kuitenkin riskin, että asiakas menetetään kilpailijalle. (Ritvanen 2011, 79-80)

Tukkuvarastoissa, keskusliikkeissä ja logistiikkakeskuksissa tapahtuu paljon erilaisia logistisia toimintoja, mutta perustarkoitus niillä kaikilla on olla varastoja, jotka toimivat tavarantoimittajien kokoamispisteinä. Näissä suuret tavaravolyymit kerätään yhteen ennen kuin ne toimitetaan asiakkaalle. Niihin toimittajilta hankittavat tuloerät ovat suuria ja saapuvat harvakseltaan. Tuloerille on yleensä myös ominaista, että ne tulevat usein pitkän matkan päästä. Lähtöerät puolestaan ovat asiakkaasta riippuen pieniä ja lähtevät tiheään sekä melko lyhyen matkan päähän. Tavara ja tavaramäärä vaihtelevat varastoissa usein kysynnän sekä sesonkien mukaan. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 56-57, 142)

Terminaalivarastot toimivat kuljetuksille alku-, väli- tai päätepisteinä. Tavaraa saapuu monilta eri toimittajilta erillisinä, kokonsa ja laatunsa kannalta, vaihtelevina tavaraerinä. Tavara saapuu aikataulutetusti, jonka jälkeen se lajitellaan tehokkaalla kalustolla kuljetusreittien mukaisesti. Varastointiaika on erittäin lyhyt ja yleensä tavara käy terminaalissa vain ”kääntymässä”, jonka jälkeen se lähtee jakeluun. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 145-146)

2.3 Kuljettaminen ja jakelu

Kuljettaminen on materiaalin siirtämistä kahden pisteen välillä. Kuljetukset voidaan jakaa kahteen luokkaan: kauko- eli runkokuljetuksiin ja lähi- eli jakelukuljetuksiin. Kaukokuljetukset tapahtuvat yleisiä väyliä pitkin ja yleensä kuljetettavat materiaalit siirretään toimittajalta asiakkaalle tai yrityksen toimipisteestä toiseen.

Lähikuljetukset ovat taas usein sisäisiä kuljetuksia ja taas tapahtuvat yrityksen tuotantolaitoksen alueen sisäpuolella. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 101)

Santalan (2011, 106) mukaan Suomen asukastiheys on Venäjän jälkeen Euroopan alhaisin, ollen vain 16 asukasta/km². Väestön painopiste sijaitsee toki eteläisessä Suomessa, mutta kuljettamista vaativaa raskasta teollisuutta ja ihmisiä asuu laajalti

ympäri maata. Tämän vuoksi Suomi on kansallisten kuljetusten näkökulmasta haastava maa toimia. Kansainvälisten kuljetusten näkökulmasta tilanne ei ole parempi, sillä Suomen syrjäinen sijainti heikentää valmistamiemme tuotteiden kilpailuasemaa. Koska kuljetusetäisyys esimerkiksi Keski- Eurooppaan on pitkä, on tuotteiden oltava laadultaan korkealuokkaisia, jotta kuljetuskustannuksissa menetetty etu saadaan kurottua kiinni. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 26)

Toimivan jakelujärjestelmän kannalta on ensiarvoisen tärkeää tuntea omat tuotteensa, toimintaympäristönsä sekä asiakkaansa. Suomen logistinen keskipiste on muodostunut pääkaupunkiseudulle, mutta muutamat merkittävät kasvukeskukset eri puolilla maata ovat mahdollistaneet kansallisten kuljetusten kehittämisen. (Ritvanen 2011, 184)

Suuret toimijat pyrkivät hakemaan säästöjä ja tehokkuutta toiminnalleen rakentamalla kasvukeskusten läheisyyteen maaliikennekeskuksia ja terminaaleja. Niiden avulla yritykset pyrkivät saamaan käytettävästä kuljetusvälineestä irti parhaan mahdollisen kustannustehokkuuden, kun runkokuljetukset suoritetaan suurella raskaalla kalustolla ja jakelukuljetukset mahdollisimman kevyellä kalustolla. Jakelualueen asiakkaat taas hyötyvät tästä saamalla mahdollisimman usein optimaalisen eräkoon kysyntään nähden. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 57, 208-209)

Asiakasnäkökulmasta jakelua tarkasteltaessa, ei kuitenkaan ole merkitystä minkälaisella kalustolla toimitettava kuljetus asiakkaalle saapuu. Toimituksessa asiakasta kiinnostavat asiat ovat, että toimitus on perillä oikeaan aikaan, tavaraa on oikea määrä ja se on oikeassa kunnossa. Jos toimitus saapuu asiakkaalle liian aikaisin, ei asiakkaalla ole välttämättä sille vielä käyttöä. Tällöin asiakkaalle aiheutuu varastointi- ja pääomakustannuksia. Lisäksi asiakkaalla ei välttämättä ole toimituksen saapuessa työvoimaresursseja käsittelemään saapuvaa toimitusta. Jos saapuva toimitus on esimerkiksi tuoretuotteita ja vaatii siten välitöntä käsittelyä, aiheutuu

liian aikaisin saapuvasta toimituksesta ylimääräistä työtä asiakkaalle sellaisena ajankohtana päivästä, johon hän ei ole valmistautunut. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 20)

Sama koskee myös myöhässä saapuvaa toimitusta. Työvoimaresurssit on varattu tietylle ajanhetkelle ja tehtävät työt on suunniteltu sen mukaisesti. Tällöin myöhästynyt toimitus aiheuttaa asiakkaalle turhaa ylimääräistä järjestelyä. Pahimmassa tapauksessa asiakkaalta voi olla myöhästynyt tuote loppunut hyllystä kokonaan, jolloin hänelle voi aiheutua myynnin menetystä. Jos tuotetta ei ole saatavilla silloin kun sitä tarvitaan, saattaa asiakas joutua hankkimaan uudet tai korvaavat tuotteet muualta. Puuttuva tai myöhästynyt toimitus aiheuttaa joka tapauksessa aina asiakkaalle harmia, ylimääräistä työtä ja kustannuksia. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 20)






















Kuljetusten ohjauksella pyritään varmistamaan, että toimitukset saapuvat asiakkaille mahdollisimman oikea-aikaisesti ja kustannustehokkaasti. Optimoimalla jakelualueita ja -reittejä pyritään alentamaan kustannuksia. Kuljetustenohjauksella pyritäänkin varmistamaan tehokkaasti toimiva jakelutoiminta sekä siten yritykselle itselleen ja tämän asiakkaalle paras mahdollinen aika-, paikka- ja kustannushyöty. Aikatauluja ja toimitusaikoja tarkasti noudattava jakelu on tärkeää, sillä se on viimeinen ja tärkein asiakkaalle näkyvä linkki yrityksen toiminnasta. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 57, 206)

2.4 Asiakaslähtöinen toimitusketju

Ritvasen (2011, 37) mukaan logistiikan tavoitteena on tarjota asiakkaille riittävän hyvää palvelutasoa mahdollisimman pienillä kustannuksilla.

Suomalaisessa päivittäis- ja käyttötavarakaupassa uskotaan yleisesti, että asiakaspalvelua voidaan parantaa ainoastaan lisäämällä saatavuutta, kasvattamalla valikoimia ja nopeuttamalla kuljetuksia. Nämä kaikki ovat toimenpiteitä, jotka aiheuttavat kustannusten nousua koko toimitusketjussa. Kasuvia kustannuksia pyritään kuitenkin aina välittämään ja kuviossa 1 kohdassa 7 onkin esitelty haluttu tavoitetila, johon yritykset pyrkivät eli varastot ja kustannukset olisivat alhaisemmat, mutta asiakaspalvelu olisi parempaa. Kohdissa 1-6 on erilaisia toimenpiteitä, joilla tavoitetilaan pyritään. Näillä toimenpiteillä on kuitenkin myös tummilla nuolilla kuvattuja negatiivisia vaikutuksia. (Inkiläinen 2011, 13-14)

Kuviossa on virheellisesti kohdassa ”6 Alemmat työvoimakustannukset” vaalea ylöspäin osoittava nuoli sarakkeessa ”Kustannukset”. Kuvion mukaan kokonaiskustannukset kasvavat kyseisen toimenpiteen seurauksena, joka on luonnollisesti tavoitetilan vastainen seuraus. Tämän vuoksi nuolen tulisi olla negatiivista vaikutusta kuvaava tummennettu nuoli. (Inkiläinen 2011, 13-14)

Toiminnon tavoite	Tavoitteen vaikutus		
	Varastot	Asiakas- palvelu	Kustan- nukset
1. Hyvä asiakaspalvelu			
2. Matalat kuljetuskustannukset			
3. Matalat varastointikustannukset			
4. Matalat varastotasot			
5. Nopeat kuljetukset			
6. Alemmat työvoimakustannukset			
7. Haluttu tavoitetilä			

KUVIO 1. Asiakaspalvelun parantamiseen pyrkivien toimenpiteiden vaikutukset yrityksen toimintaan (Inkiläinen 2011, 14)

Kehitettäessä toimintaa johonkin suuntaan, aiheutuu siitä usein myös negatiivisia vaikutuksia muille osa-alueille. Parempaan asiakaspalveluun ei pystytä ellei tavaraa ole enemmän varastossa, joka taas kasvattaa kustannuksia. Suurempia hankintaeriä hankkimalla voidaan säästää kuljetuskustannuksissa, mutta seurauksena asiakaspalvelu voi kärsiä pitkistä toimitusajoista, samalla varastot kasvavat. Varastoja pienentämällä taas säästetään kustannuksia, mutta seurauksena asiakaspalvelu kärsii. Nopeat kuljetukset parantavat asiakaspalvelua, mutta kasvattavat kuljetus- ja varastointikustannuksia. Alentamalla työvoimakustannuksia varaston kiertonopeus pienenee, kustannukset kasvavat ja asiakaspalvelu kärsii. Toimitusketjun asiakaslähtöisyyden kehittäminen onkin tasapainoilemista ja kompromissien tekemistä, samalla on oltava valmis joillakin osa-alueilla kasvaviin kustannuksiin. Seuraavaksi on listattu muutamia asiakaslähtöisen toimitusketjun perusteita.

Lähdetään asiakkaan vaatimuksista ja pystytään joustavuuteen

Asiakaslähtöinen toimitusketju lähtee nimensä mukaisesti liikkeelle asiakkaan vaatimuksien huomioon ottamisesta. Tuntemalla omat asiakkaat ja tuotteet voidaan rakentaa kaikkia osapuolia parhaiten palveleva toimitusjärjestelmä. Kun toimitusjärjestelmä ja toimintatavat ovat joustavia, pystytään asiakas pitämään tyytyväisenä. (Inkiläinen 2011, 15-16)

Mitoitetaan kustannukset oikein ja eliminoidaan arvoa lisäämättömät vaiheet

Jos asiakas tahtoo hyvää palvelua, on hän usein myös valmis maksamaan siitä hieman korkeamman hinnan. Tällöin hän kuitenkin myös olettaa saavansa parempaa palvelua. Kuten aiemmin todettiin parempi asiakaspalvelu kasvattaa kustannuksia, joka on sopiviin rajoihin saakka hyväksyttävä. Toimitusketjusta tulee poistaa työ- ja palveluvaiheet, jotka eivät lisää arvoa asiakkaan näkökulmasta. (Inkiläinen 2011, 16-17)

Minimoidaan varastotasot, pienennetään eräkokoa, tihennetään toimituksia ja toteutetaan viivästyttämisstrategiaa

Turhista varastoista ja nimikkeistä tulisi pyrkiä eroon, sillä niistä aiheutuu ainoastaan kustannuksia. Jos kuitenkin yrityksen strategia on tarjota laaja valikoima erilaisia tuotteita, on nimikkeiden määrästä hankalaa tinkiä. Tällöin voidaan pyrkiä pienentämään eräkokoja ja tihentämään toimituksia, jolloin asiakkaalla on aina optimaalinen määrä tarvitsemiaan tuotteita. Toimitusaikojen salliessa voidaan esimerkiksi sijaintipaikkaa viivästyttämällä vastata asiakkaan kiireisiin lisätilauksiin, mikä lisää samalla joustavuutta. Samalla voidaan saada myös kasvatettua omia täyttöasteita. (Inkiläinen 2011, 16-17)

Koordinoidaan kaikki toiminnot saumattomiksi ja käytetään omaan strategiaan sitoutuneita yhteistyökumppaneita

Toimitusketju on monimutkainen verkosto, jossa kaikki tehtävät muutokset vaikuttavat ja näkyvät jollakin tapaa kaikkialla. Koko verkoston tulee toimia saumattomasti yhteen. Saumaton yhteispeli on mahdollista kun yritys ja yhteistyökumppanit tietävät ja ovat sitoutuneita toteuttamaan omaa strategiaansa. Tämä koskee ennen kaikkea myös ostopalveluina hankittavia toimintoja. Yritys itse on vastuussa toimituslupausten toteuttamisesta ja viime kädessä vastuussa asiakkaalle myös alihankkijoidensa virheistä, joten yhteistyökumppaneita valinta tulee suorittaa huolellisesti. (Inkiläinen 2011, 16-17)

Toteutetaan reaaliaikainen ja läpinäkyvä informaatiojärjestelmä sekä tehdään nopeampia päätöksiä

Informaation tulee liikkua verkoston toimijoiden välillä tehokkaasti reaaliajassa. Kun toiminta on läpinäkyvää, kaikki verkoston osapuolet ovat kokoajan ajan tasalla toiminnasta. Todellinen läpinäkyvyys mahdollistaa tiedon jakamisen siitä mm. missä tilaus liikkuu, koska tilaus saapuu perille, missä tuotteet on valmistettu ja kantaako osapuolet yhteiskuntavastuunsa. Samalla kun tieto liikkuu, pystytään tekemään nopeita ja tehokkaita päätöksiä. Kun asiakkaalle luvataan tietty toimitushetki, ei sen toteutuminen saa jäädä kiinni siitä, että informaatio ei ole kulkenut riittävän tehokkaasti osapuolten välillä. (Inkiläinen 2011, 16-17)

Keskitetään varastot jakelukeskuksiin ja niihin luotettavat toimitukset sisään ja ulos

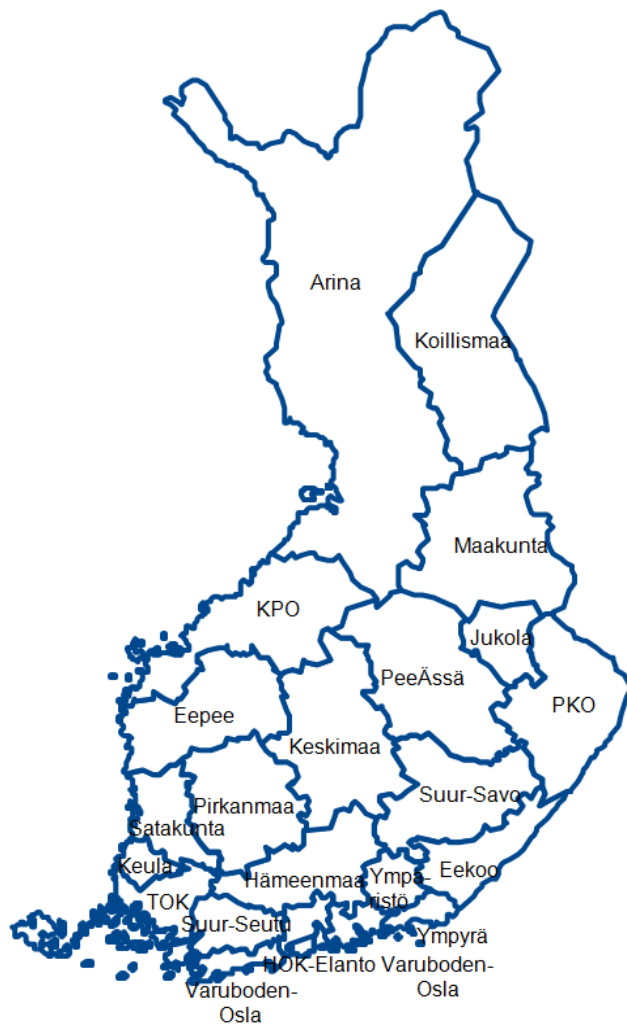
Keskittämällä varastot jakelukeskusten yhteyteen voidaan parantaa palvelua ja vähentää varastoinnista ja jakelusta aiheutuvia kustannuksia. Keskittämisessä ja varastojen määrässä, kuten kaikessa muussakin, tulee löytää tasapaino. Liika keskittäminen voi heikentää toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Toimittajiin tulee pystyä luottamaan samalla tavalla kuin asiakkaiden tulee pystyä luottamaan itse yritykseen. Määräaikojen noudattamatta jättäminen aiheuttaa epäluottamusta toimitusverkossa ja aiheuttaa erilaisten varajärjestelmien rakentamista toimitusverkkoon. Nämä kasvattavat epäluottamuksen lisäksi myös kustannuksia, kun varmuusvarastot kasvavat, tuotteita joudutaan tilaamaan etuajassa, pikatoimitusten määrät kasvavat ja joudutaan etsimään sijaistoimittajia tuotteille. Kun toimittajan toimitusajat yrityksen suuntaan venyvät, on myös vaarana, että yrityksen toimitusajat omien asiakkaiden suuntaan kasvavat. (Inkiläinen 2011, 16-17)

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.1 S-ryhmä

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. S-ryhmä tuottaa päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja. Näiden lisäksi asiakasomistajille tarjotaan myös pankkipalveluja. Vuonna 2011 verkosto käsitti lähes 1700 toimipaikkaa. Toimipaikoista päivittäistavarakauppaa harjoitetaan Prisma-, S-market-, Sale- ja Alepa-ketjuissa, sekä ABC-liikennemyymälöissä, ABC-Deleissä ja Sokosten ruokakaupoissa. Marketketjuihin kuului kyseisen vuoden lopussa 851 toimipaikkaa sekä 123 ABC-liikennemyymälää eli yhteensä lähes 1000 toimipaikkaa. S-ryhmässä on tapahtunut kuluvan vuoden aikana paljon muutoksia, minkä vuoksi tuoreinta tietoa ei ole vielä saatavilla kirjallisessa tai sähköisessä muodossa. Tämän vuoksi käytetyt lähteet ovat vuosilta 2011 ja 2012. (SOK-Yhtymä vuosikertomus 2011, 7, 38)

S-ryhmä muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta eli SOK:sta, kuviossa 2 näkyvistä alueosuuskaupoista, joita tällä hetkellä toimii 21, sekä kahdeksasta paikallisosuuskaupasta. Tavoitteena on tuottaa asiakasomistajille joka puolella Suomea palveluja ja etuja. Asiakasomistajat omistavat alueosuuskaupat, jotka taas omistavat SOK:n ja sen tytäryhtiöt eli siten myös Inex Partners Oy:n. (Inex Partners tänään, 2012)

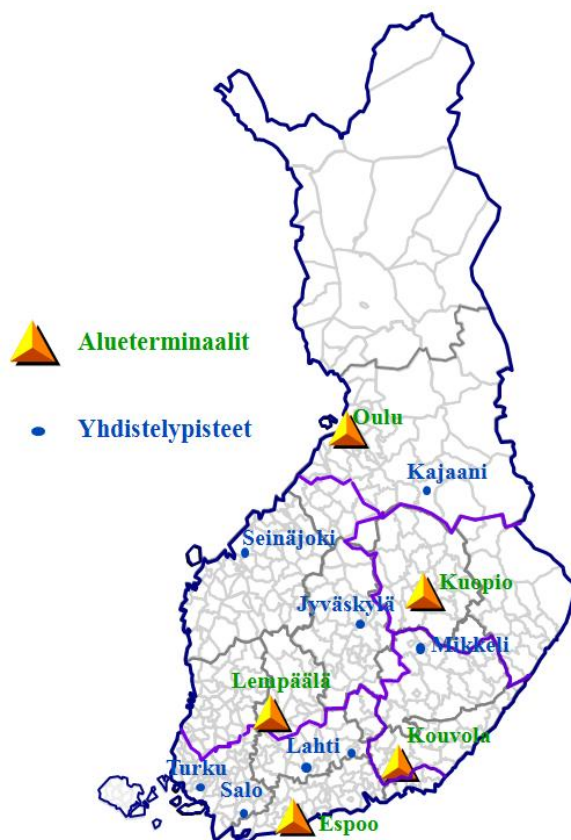


KUVIO 2. S-ryhmän alueosuuskaupat (S-ryhmä ja Inex Partners tänään, 2012)

3.2 Inex Partners Oy

Inex Partners Oy on S-ryhmän logistiikkayritys, jonka tehtävänä on tuottaa ja kehittää S-ryhmän varastointi- ja logistiikkapalveluita. Inex työllistää noin 2500 työntekijää, joista pääosa työskentelee pääkaupunkiseudulla Espoossa, Hakkilassa ja Sipoossa. Suurin osa henkilöstöstä on logistiikkatyöntekijöitä. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2011 noin 4,5 miljardia euroa. (Inex on osa S-ryhmää n.d.; S-ryhmä ja Inex Partners tänään, 2012)

Inexin toiminta-ajatuksena on ostovoiman kokoaminen ja kustannustehokas toiminta läpi toimitusketjun. Toiminnalla pyritään siihen, että S-ryhmän toimipaikka on asiakasomistajalle paras mahdollinen vaihtoehto toimipaikkaa valittaessa. Tähän Inex pyrkii noudattamalla neljää pääarvoaan, jotka ovat: asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, uudistaminen ja tuloksellisuus. (Inex on osa S-ryhmää n.d.; S-ryhmä ja Inex Partners tänään 2012)



KUVIO 3. Inex Partners Oy:n terminaalit (Kuljetus osana Inexin prosessia, 2012)

Inex Partnersin logistiikkapalvelut kokoavat tavaravirrat yhteen logistiikkakeskuksissa ja hoitavat jakelun asiakkaille kuviossa 3 esitellyn terminaaliverkoston kautta. Jakelupäiviä on viikossa asiakkaasta riippuen kolmesta kuuteen. Terminaaliverkosto koostuu 12 kuljetustermiinalista, joista neljässä toimintaa pyörittää itse ja kahdeksassa alihankkijoiden toimesta. (Inex on osa S-ryhmää n.d.; S-ryhmä ja Inex Partners tänään 2012)

3.3 Kilon logistiikkakeskus

Inex on jakanut hankittavat ja kuljetettavat tuotteet kahteen pääluokkaan, päivittäistavaroihin ja käyttötavaroihin. Päivittäistavaralogistiikkaa operoidaan Espoossa Kilon logistiikkakeskuksessa. Kilon logistiikkakeskuksen toimitilojen kapasiteetin tultua vastaan, osa päivittäistavaran kuivat tuotteista siirrettiin keväällä 2013 Hakkilankaaren logistiikkakeskukseen väliaikaisratkaisuna ennen kuin uusi päivittäistavaran logistiikkakeskus valmistuu Sipooseen. Käyttötavaralogistiikkaa operoidaan nykyään, kokoajan kasvavissa määrin, Sipoon uudessa käyttötavaran logistiikkakeskuksessa, mutta myös edelleen Vantaalla Hakkilassa. (S-ryhmä ja Inex Partners tänään 2012)

Suurin osa logistiikkatyöstä tehdään kuviossa 4 näkyvässä Kilon logistiikkakeskuksessa. Logistiikkakeskuksessa työskentelee lähes 1800 työntekijää eli noin kolme neljäsosaa koko Inex Partnersin henkilöstöstä. Työntekijöistä noin 1600 on logistiikkatyöntekijöitä. Logistiikkakeskus palvelee S-ryhmän noin 1000 päivittäistavarakauppaa harjoittavaa myymälää pääasiassa Suomessa, mutta myös Venäjällä ja Baltiassa. Logistiikkakeskuksessa työskennellään 24 tuntia vuorokaudessa seitsemänä päivänä viikossa. (S-ryhmä ja Inex Partners tänään 2012)



KUVIO 4. Kilon logistiikkakeskus ja palautustermiinaali (S-ryhmä ja Inex Partners tänään, 2012)

Varastotilaa Kilon logistiikkakeskuksessa on 96 000 m², josta jäähdytettyä on 30 000 m². Pakastevarastotilaa ei Kilon logistiikkakeskuksessa ole lainkaan.

Pakastetavaroiden jakelun S-Ryhmän kauppoihin hoitaa Finnfrost Oy, josta Inex Partners Oy omistaa 50 % ja Tuko Logistics 50 %. Lavapaikkoja logistiikkakeskuksessa on yhteensä 36 000 ja eri artikkeleja yli 11 000. Keräystyö tapahtuu ääniohjatusti lähes 600 trukilla. Logistiikkakeskuksesta toimitetaan keskimäärin noin 15 000 rullakollista tavaraa vuorokaudessa. Toimitettaviin määriin vaikuttaa kuitenkin merkittävästi erilaiset juhlapyhät ja jonkin verran myös eri sesonkiajat. (S-ryhmä ja Inex Partners tänään 2012)

3.4 Etelä-Suomen Kuljetukset

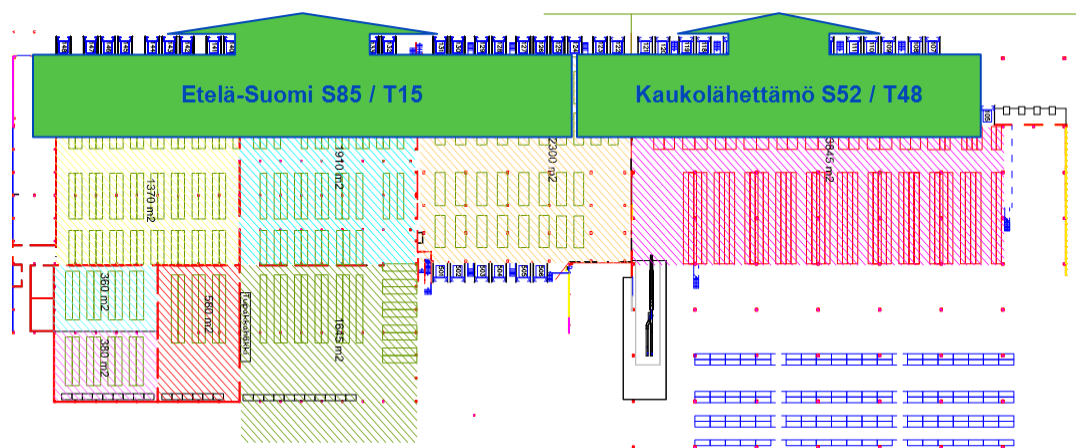
Inex Partnersilla kuljetukset on jaettu asiakasmäärien volyymin mukaan puoliksi, Etelä-Suomen Kuljetuksiin ja Kaukokuljetuksiin. Asiakkaita on yhteensä siis noin 1000, ja näistä noin 450 kuuluu Etelä-Suomen Kuljetuksille. Etelä-Suomen Kuljetusten tehtävänä on hoitaa jakelukuljetukset vastuualueensa myymälöihin, nimensä mukaisesti Etelä-Suomen alueellaan. Vastuualue käsittää Rauma-Hämeenlinna-Heinola-Kotka-Virojoki -linjan eteläisen puolen. Osuuskauppoja tällä alueella on seitsemän ja terminaaleja kolme, Lahdessa, Salossa ja Turussa. (Kuljetus osana Inexin prosessia, 2012)

Inex Partnersilla ei ole omaa kuljetuskalustoa vaan Etelä-Suomen kuljetuksella on 15 jakelua suorittavaa kuljetusliikettä sopimuskumppaninaan. Näiden kuljetusliikkeiden palveluksessa toimii noin 250 kuljettajaa. Lähettämässä asiakaskohtaiset toimitukset kootaan yhteen, jonka jälkeen kuljettaja lastaa kuljetusapuvälineet ja toimittaa ne myymälään. (Kuljetus osana Inexin prosessia, 2012)

Koska Inex Partnersin yksi neljästä arvosta on vastuullisuus, tulee sitä myös noudattaa toiminnassa. Logistiikka kuluttaa energiaa ja aiheuttaa sitä kautta päästöjä ilmakehään. Inex Partners edellyttää kuljetusliikkeiltä sitoutumista toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja sitä kautta päästöjen pienentämiseen. Kuljetusliikkeille toteutetaan vuosittain auditointeja, joilla toiminnan taso todennetaan. (S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2011, n.d., 52)

Jotta jakelu tapahtuisi suunnitellusti, tulee aikatauluja noudattaa tarkasti. Samasta lähetysalueen ruudusta saattaa lähteä useamman myymälän toimituksia samanaikaisesti. Tämän lisäksi lähetysalueen ruuduissa on päivittäin 3-4 ”kattausta”, minkä vuoksi edellinen kattaus tulee olla pois ruudusta ennen kuin seuraava voi käydä kokoamaan. Kuviossa 5 näkyy Kilon logistiikkakeskuksen lähetysalueiden jakautuminen Etelä-Suomen ja Kaukokuljetusten välillä. Toimitettavat tuotteet

lähetytruutuun tulevat pääasiassa kolmesta eri varastosta, kuivatuote- ja tuoretuotevarastosta Kilon logistiikkakeskuksesta sekä kuivatuotevarastosta Hakkilankaaren logistiikkakeskuksesta. Näiden lisäksi tuotteita tulee myös terminaalitoimituksina. Terminaalitoimitusten oikea-aikainen saapuminen logistiikkakeskukseen on jakelun aikataulujen säilymisen kannalta yhtä tärkeää, kuin varastojen keräilyn aikataulussa pysyminen. Tilojen rajallisuuden vuoksi terminaalitoimitukset eivät kuitenkaan saa myöskään saapua liian aikaisin, koska niitä ei pystytä käsittelemään. (Kuljetus osana Inexin prosessia, 2012)



KUVIO 5. Kilon logistiikkakeskuksen lähetyalueiden ja laitureiden jakautuminen (Kuljetus osana Inexin prosessia, 2012)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksen taustalla on aina jokin tarkoitus tai tehtävä miksi se toteutetaan.

Tutkimuksia voidaan tehdä monella eri tavalla ja ne voivat olla luonteeltaan erilaisia.

Pääpiirteiltään tutkimukset ovat kuitenkin kartoittavia, selittäviä, kuvailevia ja ennustavia. Tutkimusstrategiaa valittaessa tulee pohtia kolmea kysymystä: Mikä on tutkimusongelma? Vaatiiko tutkimus käyttäytymisen tai toimintojen kontrolloimista vai kuvaako luonnollisesti tapahtuvia ilmiöitä? Sijoittuuko tutkimuskohteena oleva ilmiö nykyaikaan vai historiaan? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137-139)

Tässä tutkimuksessa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja mielipiteitä Etelä-Suomen Kuljetuksen jakelun toimivuudesta lähdettiin tutkimaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mikä on jakelukuljetusten nykytila?
- Ovatko myymälät tyytyväisiä nykyiseen toimintamalliin?
- Mitä jakelussa voitaisiin tehdä paremmin?

Tutkimuksissa pyritään yleensä selvittämään riittävän suuresta ja edustavasta otoksesta lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyvien kysymysten avulla olemassa oleva tilanne. Aineisto voidaan kerätä erilaisilla kyselyillä, käyttää muiden keräämiä tilastoja, rekistereitä tai tietokantoja. Kyselyissä käytetään yleensä valmiita kysymyslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Monesti oikeanlaista tutkimusmateriaalia ei ole saatavilla vaan se joudutaan tuottamaan itse. Tässä hyvänä puolena on se, että pääsee itse vaikuttamaan millä tavalla tutkimustulokset hankitaan, mitä halutaan kysyä ja keneltä halutaan kysyä. Tutkimuksessa asioita voidaan kuvata numeerisesti ja havainnollistamisessa hyödyntään taulukoita ja kuvioita. Saatuja tuloksia pyritään tilastollisen päättelyn keinoin yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä kattavampaan joukkoon. (Heikkilä 2008, 16,18)

Nykyään tutkimusten tekeminen Internetin kautta tehtävillä kyselyillä on yleistynyt nopeasti. Tämä edellyttää tietenkin sitä, että tutkittavan perusjoukon kaikilla jäsenillä on mahdollisuus Internetin käyttöön. Lomakkeen tekeminen vaatii asiantuntemusta ja tutkimuksen onnistuminen riippuukin hyvin paljon tutkimuksen teknisestä toteuttamisen onnistumisesta. Onnistumisen kannalta ratkaisevia asioita on mm. miten tutkittavalle joukko saa tiedon tutkimuksesta, miten estetään samoja vastaajia vastaamasta uudelleen ja otokseen kuulumattomia vastaamasta ylipäättänsä. (Heikkilä 2008, 18-19)

Hyvällä tutkimuksella on muutamia perusvaatimuksia joiden tulee täytyä, jotta tutkimus voi onnistua. Tutkimuksen tulee olla validi eli pätevä. Sen tulee mitata sitä, mitä tutkimuksella on tarkoitus selvittää. Jos tutkimukselle ei ole asetettu selkeää tavoitetta, saatetaan helposti tutkia väärää asioita. Kyselylomakkeen kysymykset tuleekin suunnitella ja miettiä etukäteen mahdollisimman huolella, jotta ne olisivat mahdollisimman yksiselitteisesti ymmärrettävissä. Tutkimuksen tulee olla myös luotettava. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus on toistettavissa samanlaisin tuloksin. Viimeinen perusvaatimus on puolueettomuus eli objektiivisuus. Tutkijan tulee tutkimusmenetelmän valinnassa, kysymysten muotoilussa, vastauksia analysoidessa ja niistä raportoidessa muistaa, että hän ei saa vaikuttaa lopputulokseen. Objektiivisuus ehdon täytyessä tulokset pysyvät samoina vaikka tutkija vaihtuisi. (Heikkilä 2008, 29-31)

Hyvä tutkimus on myös avoin. Vastaajalle kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja mihin hänen vastauksiaan käytetään. Tutkimusraportissa esitellään avoimesti tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Myös tulokset esitellään avoimesti eikä rajoituta vain toimeksiantajan kannalta suotuisiin tuloksiin. Kaikki mahdollisesti tuloksiin epätarkkuutta aiheuttavat seikat sekä niiden mahdolliset vaikutukset tutkimustulosten yleistettävyyteen tulee myös tuoda esille. (Heikkilä 2008, 31-32)

Tutkimuksen tulee olla hyödyllinen ja siitä saatavien tulosten käyttökelpoisia. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee olla tarkkaan harkittuja, jotta turhilta

kysymyksiltä vältytään. Jos kysymys kysytään vain varmuuden vuoksi ilman, että sen käyttötarkoitusta on mietitty ennalta, on asian kysyminen usein turhaa. (Heikkilä 2008, 32)

Toimeksiantajalla ei ollut olemassa tarkkaa tietoa ja kuvaa siitä, mitä mieltä tutkimusalueen myymälöiden henkilökunta on jakelutoiminnan toimivuudesta. Tämän vuoksi se haluttiin selvittää. Tutkimuksen toteutustavaksi muodostui, heti ensimmäisen kerran idean noustua esille, kyselytutkimus. Syitä tähän oli kaksi: tietokantaohjelmaan kirjatut virheet eivät edusta koko tutkittavaa perusjoukkoa, minkä lisäksi kirjatuihin virheisiin on puutteita ja kaikkia ei aina muisteta ohjelmaan kirjata. Pelkät virheet eivät myöskään kerro mielipidettä kokonaislaadusta, ainoastaan missä on epäonnistuttu ja kuinka usein. Toinen syy oli tutkittavan perusjoukon laajuus. Tutkimuksen tekeminen 400-450 myymälälle esimerkiksi haastattelemalla vaatisi saatavaan hyötyyn nähden liikaa resursseja. Perusjoukosta ei haluttu ottaa myöskään otosta, sillä kaikki myymälät ovat asiakkaita ja siten yksilöitä, heitä palvelevat eri kuljetusliikkeet ja eri kuljettajat. Laatimalla tutkimukseen oma kyselylomake päästiin vaikuttamaan mitä halutaan kysyä ja millä tavalla.

Tutkimuksen toteutus pohjaksi valittiin Digium Enterprise-kysely, sillä toimeksiantajalla oli kyseiseen ohjelmaan voimassaoleva lisenssi. Kuten todettua, tärkeä onnistumisedellytys Internetin välityksellä toteutettavalle tutkimukselle on, että tutkimus on toteutettu teknisesti hyvin. Toimeksiantajan kautta oli saatavilla kyseisellä ohjelmistolla, lähes samankaltaiselle joukolle, aiemmin kyselyitä tuottanut henkilö, jota päätettiin teknisessä toteutuksessa hyödyntää. Tällä tavalla kysymykset saatiin muotoiltua ohjelmaan siten, että vastaukset saadaan ulos mahdollisimman helpokäyttöisessä muodossa. Samalla tutkimukseen tehtiin rajaukset niin, ettei sama asiakas voi vastata tutkimukseen useampaa kertaa. Toinen asetettu raja oli, että vastaajalta kysyttäisiin avoin kysymys vain niissä tapauksissa jolloin aiempaan kysymykseen, jonka vastausta avoimella kysymyksellä tahdottiin tarkentaa, olisi valittu vastausvaihtoehto joka edellyttää tarkentavaa kysymystä.

Tutkimuksessa päätettiin keskittyä tarkastelemaan asiaa kuljetusten näkökulmasta, mutta selvittää samalla myymälöiden mielipiteitä yleisellä tasolla esimerkiksi toimitetuista tuotteista. Tutkimuskysymyksiä mietittiin kevään aikana useassa palaverissa Etelä-Suomen Kuljetuksissa sisäisesti, reklamaatioita käsittelevien henkilöiden kanssa sekä HOK-Elannon konttorin myymälärajapinnassa toimivien henkilöiden kanssa. Kysymyksiä lähdettiin rakentamaan niiden asioiden pohjalta, joista aiheutuu eniten asiakaskontakteja ja selviteltävää. Kysymyksiä tutkimukseen muodostui yhteensä 25, joista kuusi oli tarkentavia avoimia kysymyksiä, jos edelliseen kysymykseen valittu vastausvaihtoehto vaati tarkentavan kysymyksen kysymistä. Kysymykset on jaettu kolmeen osa-alueeseen: toimituksia, paluulogistiikkaa ja reklamaatiota sekä tuotteita koskeviin ryhmiin.

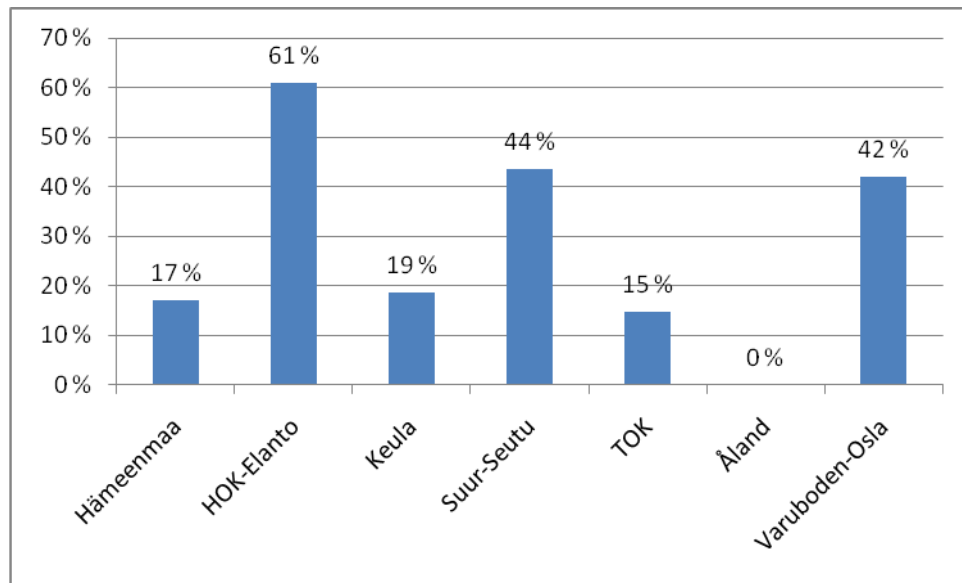
Tutkimus toteutettiin 4.4.-12.4.2013 välisenä aikana. Tutkimus oli tarkoituksena toteuttaa aiemmin, mutta aikatauluongelmien vuoksi ensimmäinen sopiva hetki kyselyn lähettämiseksi myymälöille oli pääsiäisviikolla. Ajankohtaa päätettiin siirtää tästä viikolla eteenpäin, sillä juhlapyhäviikot päivittäistavarakaupoissa ovat yleensä melko kiireisiä eikä sen tahdottu vaikuttavan vastausprosenttiin ja sitä kautta tutkimustuloksiin. Tutkimusalueena oli Etelä-Suomen Kuljetuksen vastuualue, pois lukien Kymen Seudun Osuuskauppa, sillä kyseisen alueosuuskaupan kaikki myymälät eivät kuulu Etelä-Suomen Kuljetuksille. Kysely lähetettiin lopulta 396 myymälälle.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavaksi avataan auki ainoastaan mitä tutkimuksessa on kysytty ja minkä takia sekä analysoidaan tutkimuksen yleistä onnistumista. Tutkimustulosten luottamuksellisuuden vuoksi saatuja tuloksia ei tässä työn julkisessa versiossa esitetä kuin hyvin yleisellä tasolla ilman tarkempia lukuja.

Useamman muistutusviestin jälkeen vastaukset saatiin takaisin 162 myymälästä, mikä tarkoittaa, että vastausprosentiksi muodostui 41 %. Tavoitteena oli saada korkeampi vastausprosentti ja sellaista myös odotettiin aiempien konsernin sisällä tehtyjen vastaavien tutkimusten perusteella. Matalaan vastausprosenttiin johtaneita syitä saattavat olla, että sähköpostilla lähetetty kyselykutsu lähetettiin myymälän yleiseen osoitteeseen, minkä vuoksi se ei välttämättä tavoittanut myymälästä sellaista henkilöä, jolla olisi tarvittavat tiedot vastata kysymyksiin. Lisäksi puolitoista viikkoa kyselyyn vastaamisjaksona saattoi olla liian lyhyt. Kolmas syy saattoi olla, että myymälällä ei ollut mielenkiintoa syystä taikka toisesta tutkittavaa asiaa kohtaan ja näin ollen jätti vastaamatta tutkimukseen.

Kaaviossa 1 esitellään tutkimuksen alueosuuskauppakohtainen vastausprosentti. Jakaumasta on selkeästi nähtävillä jako sen mukaan, suoritetaanko alueosuuskaupan jakelu suoraan Inexin terminaalista vai alihankkijan toimesta paikallisterminaalista. Alihankkijoiden terminaalit toimivat siis Lahdessa, Turussa ja Salossa eli Hämeenmaan, Keulan ja TOKin aluella. Osa Suur-Seudun alueosuuskaupan myymälöistä kuuluu myös Salon terminaalien jakelualueelle, mutta vastaukset noudattavat samaa jakaumaa eli Inexin Espoon terminaalien jakelualueen myymälät ovat olleet aktiivisempia. HOK-Elannon korkein vastausprosentti selittyy osittain sillä, että alueosuuskaupan konttori oli aktiivisesti yhteydessä myymälöihin ja kannusti vastaamaan tutkimukseen.



KAAVIO 1. Alueosuuskauppakohtainen vastausprosentti

5.1 Toimituksia koskevat kysymykset

Tutkimuksessa vastaajalta kysyttiin ensimmäisenä mihin alueosuuskauppaan tämä kuuluu ja mikä on heidän myymälänsä Inex Partnersin asiakasnumero. Tämän jälkeen siirryttiin ensimmäiseen osa-alueeseen, joka käsitteli toimituksia. Ensimmäinen kysymys oli: ”Onko koko myymälähenkilökuntanne tietoinen myymälänne toimitusajasta?”. Vastausvaihtoehdot olivat Kyllä ja Ei. Asiakas on saattanut tottua, että toimitus saapuu aamulla kello seitsemään mennessä, mutta kun jonakin aamuna toimitus ei ole myymälässä puoli kahdeksalta asiakas pitää toimitusta myöhästyneenä, vaikka toimitusajaksi olisi sovittu klo 7.00-9.00. Vastausten perusteella vaikutti, että myymälähenkilökunta on hyvin tietoinen myymälänsä toimitusajasta. Muutaman ”Ei” vastanneen myymälän tulisikin huolehtia siitä, että ainakin ne työntekijät joiden työtehtävät riippuvat saapuvasta toimituksesta olisivat tietoisia, koska toimituksen tulisi myymälään saapua.

Toisena kysymyksenä kysyttiin: ”Saapuvatko päivittäiset kuljetukset myymälässänne sovittuina ajankohtina?”. Vastausvaihtoehtoina olivat: ”Ei koskaan”, ”Toisinaan”, ”Yleensä” ja ”Aina”. Vastausten painopiste sijoittui voimakkaasti ”Yleensä” ja ”Aina” vaihtoehtoihin. Yksikään vastanneista myymälöistä ei kerro saavansa toimitusta ”ei koskaan” sovittuna aikana ja ainoastaan muutamalla vastaajalla toimitus saapuu toisinaan sovitun ajankohdan ulkopuolella.

Jos toimitusajankohtaa koskevaan kysymykseen valitsi jonkin muun vastausvaihtoehdon kuin ”Aina”, ilmestyi vastaajalle seuraavanlainen tarkentava kysymys hänen siirtyessä kyselyssä eteenpäin: ”Vastasit, että myymälään toimitettujen kuormien saapuminen EI AINA ole tapahtunut sovittuina ajankohtina. Millä tavalla kuljetukset ovat poikenneet sovitusta?”.

Avoimissa vastauksissa nousi esille asioita mm. aikataulujen pitävyydestä tuuraavien kuljettajien kohdalla. Myymälät kertoivat aikataulujen pettävän, jos kuljettajana on joku muu kuin heidän ”vakiokuljettajansa”. Kuljetusliikkeillä on usein samat vakiokuljettajat, jotka ajavat samoja jakelureittejä. Näiden kuljettajien kanssa myymälähenkilökunta on saattanut sopia joitakin tarkentavia yksityiskohtia toimitukseen liittyen. Koska kuitenkin vakiokuljettajat eivät pysty kaikkia vuoden toimituspäiviä myymälälle toimittamaan mm. lomien, sairauslomien ja vuorojen kierron vuoksi, tulisi kuljetusliikkeen ja ajotoimiston varmistaa, että myös tuuraava kuljettaja on tietoinen toimintatavoista myymälässä. Tämä voi toteutua ainoastaan siten, että tieto liikkuu tehokkaasti ja avoimesti ajotoimiston, myymälän, kuljetusliikkeen ja kuljettajien välillä.

Pienessä osuudessa avoimista vastauksista toimitusten kerrottiin myöhästyneen mm. tilausjärjestelmästä ja säästä riippuvista syistä. Näissä tapauksissa tilaus on saatettu tehdä joko liian myöhään tai järjestelmässä on ollut häiriö. Sääolosuhteisiin vaikuttaminen on mahdotonta ja avoimissa vastauksissa sitä pidettiin täysin ymmärrettävänä syynä.

Hieman edempänä tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin: ”Sujuvatko toimitukset ns. poikkeusviikkoina, kuten juhannus, jouluku, pääsiäinen ym. yhtä hyvin kuin tavallisina viikkoina?”. Vastausvaihtoehtoina olivat: ”Ei koskaan”, ”Toisinaan”, ”Yleensä” ja ”Aina”. Koska kuitenkin asia nousi jo ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä esille, on kyseinen kysymys hyvä avata heti perään. Tämän kysymyksen vastaukset jakautuivat selkeämmin eri vaihtoehtojen välille. Vastauksien pääpaino oli kuitenkin ”Yleensä” vaihtoehdossa. Tästä on kuitenkin huomattavissa, että selkeä kehittämiskohde koko yrityksessä on toiminnan tason ylläpitäminen poikkeavina toimitusviikkoina.

Seuraavaksi tutkimuksessa siirryttiin käsittelemään asioita siitä eteenpäin kun toimitus on saapunut asiakkaalle myymälään. Kysymykseen ”Jättävätkö kuljettajat kuljetusapuvälineet myymälässänne niille tarkoitetuille paikoille toimitusten yhteydessä?” vastausvaihtoehtoina olivat ”Ei koskaan”, ”Toisinaan”, ”Yleensä” ja ”Aina”. Jos kysymykseen valitsi vastaukseksi jonkin muun vaihtoehdon kuin ”Aina” kysyttiin vastaajalta seuraavaan vaiheeseen siirryttäessä seuraavanlainen tarkentava kysymys: ”Vastasit, että kuljettajat EIVÄT AINA jättä kuljetusapuvälineitä niille tarkoitetuille paikoille toimitusten yhteydessä. Mitkä jätetään useimmiten väärille paikoille, minne ja kuinka usein?” Vastaukset painottuivat melko tasaisesti ”Yleensä” ja ”Aina” vaihtoehtoihin. Monissa avoimeen kysymykseen vastanneiden kommentaissa kerrottiin, että ongelmat koskevat lähinnä tuuraavia kuljettajia. Asiat tulisi ottaa kuljetusliikkeiden kanssa esille, jotta nämä voisivat ohjeistaa kuljettajaansa toimimaan myymälässä oikein. Kuljettajien toiminta myymälöissä onkin usein hyvin paljon asenteista ja ammattitilpeydestä kiinni. Kuljetusliikkeiden tulisi myös pohtia onko tuuraavien kuljettajien perehdyttäminen tehty riittävällä tasolla, etteivät he toiminnallaan leimaa ja vaaranna koko kuljetusliikkeen mainetta.

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin: ”Ovatko tuotteet kuljetusapuvälineissä lämpötila-alueittain?”. Vastausvaihtoehdot kysymykseen olivat ”Ei koskaan”, ”Toisinaan”, ”Yleensä” ja ”Aina”. Vastaukset painottuivat jälleen ”Yleensä” ja ”Aina” vaihtoehtoihin. Siihen miten eri lämpötila-alueiden tuotteet voivat joutua väärin

kuljetusapuvälineisiin on pääsyynä kuljetusapuvälineiden yhdistely. Pääasiassa myymälät vaikuttavat olevan melko tyytyväisiä tuotteiden lämpötila-aluesijoitteluun kuljetusapuvälineissä.

Tutkimuksen viides kysymys oli: ”Onko kuljetusapuväline kelmutettu hyvin?”. Vastausvaihtoehdot kysymykseen olivat ”Ei koskaan”, ”Toisinaan”, ”Yleensä” ja ”Aina”. Kelmun tarkoituksena on pitää tuotteet tukevasti kuljetusapuvälineellä, jotta ne olisivat hyvässä kunnossa saapuessaan myymälään. Silloin tällöin myymälät ja kuljettajat huomauttavat ajotoimistoon, että esimerkiksi lava on kelmutettu huonosti. Jos lava on tämän lisäksi kerätty todella korkeaksi ja tuotteet on sijoitettu painoltaan väärään järjestykseen, se luonnollisesti kaatuu tai kallistuu helposti. Kallistuessakin kuljetusapuvälineessä alimmaisiet tuotteet vioittuvat helposti, minkä lisäksi lavaa on hankala siirtää ja purkaa.

Lähes kaikkien vastaajien mielestä kuljetusapuvälineet ovat kelmutettu ”Yleensä” tai ”Aina” hyvin. Muutama myymälä vastasi kuitenkin myös ”Ei koskaan” ja ”Toisinaan”. Myymälöitä voitaisiinkin ohjeistaa jatkossa antamaan suoraan palautetta, mikä toimitus oli kelmutettu huonosti. Jokaisen kuljetusapuvälineen osoitetarrassa lukee tilauksen keränneen henkilön työntekijänumero, joten halutessa palaute pystyttäisiin kohdentamaan suoraan oikealle henkilölle. Tämä tulisi toteuttaa varastojen ja kuljetusten yhteistoiminnalla, jotta kaikki osapuolet olisivat siitä tietoisia ja tieto liikkuisi varmasti.

Kuudentena kysyttiin: ”Ovatko tuotteiden toimitusluettelot toimituksen mukana päivittäin?”. Vastausvaihtoehdot kysymykseen olivat ”Ei koskaan”, ”Toisinaan”, ”Yleensä” ja ”Aina”. Vastaukset painottuivat ”Aina” ja ”Yleensä” vaihtoehtoihin. Tällä hetkellä ainoa tapa myymälöillä tarkistaa mitä tuotteita hänen olisi tullut saada, on toimituksen mukana kulkevat paperiset toimitusluettelot. Terminaalitoimittajien toimitusluettelot lisätään omien tuotteiden toimitusluetteloiden mukaan, jotka kuljettaja vie tuotteiden mukana myymälään. Toimitusluettelot voidaan tulostaa kun tilaus on kerätty valmiiksi. Keräyksen ollessa tiukoilla, toimitusluettelot saattavat

unohtua tai jäädä kuljettajalta noutamatta, sillä niiden tulostaminen vie aikaa. Tarvittaessa toimitusluetteloita voidaan myös lähettää faksilla tai sähköpostilla myymälään.

Seuraavalla kysymyksellä selvitettiin tyytyväisyyttä ajotoimiston toimintaan, kysymys oli muotoa: ”Onko yhteydenpito ajotoimiston kanssa mielestänne sujuvaa ja joustavaa?”. Myymälät ovat yhteydessä ajotoimistoon monenlaisista asioista. Pääasiassa yhteydenotot koskevat toimituksen saapumisajankohtaa, puuttuvia tuotteita tai kuljetusapuvälineitä ja tyhjen kuljetusapuvälineiden noutamatta jäämistä. Siihen kuinka joustavasti ajotoimisto voi myymälän toiveisiin vastata vaikuttaa moni muuttuva asia. Siirrot ja palautuvien kuljetusapuvälineiden noutaminen ovat lähes aina toteutettavissa olevia asioita, sillä johtuvathan ne poikkeuksetta aina kuljetuksen virheestä. Toimitusajankohdan aikaistaminen on yleensä myös mahdollista edellyttäen, että pyyntö tulee riittävän hyvissä ajoin ja keräystilanne on hyvä. Luultavasti näiden asioiden vuoksi vastausten pääpaino sijoittui ”Yleensä” ja ”Aina” vaihtoehtoihin.

Muutaman ”Toisinaan” vastauksen aiheuttaa ajotoimiston kannalta erilaiset hankalat tapaukset. Näitä tapauksia voi olla esimerkiksi siirtojen suorittaminen, kun käytössä olevat autot ovat kaikki ajossa. Jos myymälällä on kiire saada Inexin virheestä johtuvat tuotteet eikä ajojärjestelijä pysty suoraan vastaamaan mihin aikaan autoja ja kuljettajia on käytettävissä, voi myymälä tulkita tämän joustamattomuudeksi. Poikkeustilanteissa asiasta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tiedottaminen myymälöille vähentäisi suoraan yhteydenottojen määrää ajotoimistoon ja näin myös tyytymättömyyttä ajotoimiston toimintaan. Käytettävissä olevilla resursseilla pyritään kuitenkin tekemään kaikki voitavissa oleva, jotta asiakkaan toiveisiin pystyttäisiin vastaamaan. ”Toisinaan” vastausten määrää osaltaan saattaa myös kasvattaa myymälöiden toimitusajankohta toiveet joihin ei yksinkertaisesti voida vastata. Näitä ovat mm. jos myymälä tahtoi poikkeuksellisesti saada toimituksensa ennen kuin myymälän kaikki terminaalitoimituksena saapuvat tuotteet ovat edes saapuneet terminaaliin.

Kysymys yhdeksän koski kuljettajien toimintaa: ”Toimiiko kuljettaja myymälässänne kohteliaasti ja annettujen ohjeiden mukaisesti?”. Vastaukset painottuivat ”Yleensä” vaihtoehtoon ja vastauksista onkin selkeästi havaittavissa sama aiemmin esiin noussut asia eli ”Toisinaan” ja ”Yleensä” vastanneiden osuutta kasvattaa osittain tuuraavat kuljettajat ja osittain satunnaisesti toimintatavoiltaan ja asenteiltaan negatiivisesti toimivat kuljettajat.

Jakelu tapahtuu pääasiassa öisin, minkä vuoksi monien myymälöiden henkilökunta ei edes tapaa kuljettajaa. Kuljettaja voi pyrkiä tekemään kaiken parhaansa mukaan ja annettujen ohjeiden mukaisesti, mutta jokin hänen toiminnassaan saattaa silti aiheuttaa ärtymystä myymäläpuolella. Kuljettajia on kielletty jättämästä myymälöihin viestejä ja ohjeistettu asioimaan myymälöiden suuntaan tarvittaessa ajotoimiston kautta. Joidenkin yksinkertaisten asioiden selvittäminen välikäden kautta on kuitenkin aikaa vievää ja voi helposti aiheuttaa vielä lisää väärinymmärryksiä. Jotta kuljettaja tietäisi toimia myymälässä halutulla tavalla, tulisi tyytymättömien myymälöiden kuljettajien, kuljetusliikkeen edustajan ja/tai kuljetusesimiesten tavata ja selvittää asiat paikan päällä tai pienemmissä tapauksissa puhelimitse, jotta toimintatavat osattaisiin korjata oikeiksi.

Kymmenes ja toimituksia koskevan osa-alueen viimeinen kysymys koski virheellisiä toimituksia. Kysymys oli muotoa: ”Kuinka monesti kuukaudessa myymäläänne toimitetaan jonkun muun myymälän tilauksia?”. Jos kysymykseen vastasi jonkun muun vaihtoehdon kuin ”Aina” esitettiin vastaajalle seuraavanlainen tarkentava avoin kysymys: ”Vastasit, että myymälään toimitetaan jonkun muun myymälän tilauksia. Onko virheellisissä toimituksissa havaittavissa usein toistuvia virheitä? Jos on, niin minkälaisia?”

Virheet aiheuttavat aina niitä korjattaessa lisäkustannuksia toimitusketjuun. Tavoitteena tulisi asiakaspalvelun parantamisen ja kustannusten vähentämisen kannalta olla, että toimitusvirheitä ei tapahtuisi. Koska kuitenkin työtä tekevät ihmiset, on virheiden määrä käytännössä mahdotonta saada nollaan. Lähes puolet

myymälöistä vastasi, että myymälään ei toimiteta koskaan muiden myymälöiden tilauksia. Joko kyseiset myymälät tarkistavat saapuvat toimituksensa huolimattomasti tai niiden toimituksissa on onnistuttu todella hyvin. Yhtä monta vastaajaa vastasi, että kuukauden aikana myymälään toimitetaan 1-2 kertaa muiden tilauksia. Virheellinen toimitus voi johtua monesta eri syystä, kuten kuljettajan huolimattomuudesta lastatessa, lähetysaluejärjestelijät eivät ole ehtineet järjestää lähetysalueiden ruutuja ennen kuin kuljettajat tulevat lastaamaan, kuljetusapuväline on osoitetarroitettu väärin tai tuotteet on yhdistetty terminaalissa väärin.

Tarkentavalla kysymyksellä pyrittiin selvittämään ovatko myymälät havainneet joitakin selkeästi usein toistuvia virheitä. Avoimista vastauksista kävikin ilmi, että kun kokonainen kuljetusapuväline toimitetaan virheellisesti, on kyseessä joko samankaltaiset myymälöiden nimet tai osoitteet. Monissa avoimissa vastauksissa kerrottiin myös satunnaisista väärin myymälöiden terminaalitavarasta. Myymälöiden terminaalitavaroiden kuljetusapuvälineet ovat terminaalissa vierekkäin ja inhimillisiä virheitä voi siksi tapahtua. Runsaasti virheistä kärsivien myymälöiden kuljettajien ja terminaaliohjelmoijien kanssa tulisikin ottaa asia esille ja tarpeen vaatiessa järjestää lisäperehdytystä.

Virheitä voitaisiin ehkäistä myös teknologian avulla. Jos kuljettajan tulisi lastatessa lukea kuljetusapuvälineestä lukulaitteella esimerkiksi viivakoodi tai RFID-tagin, joka sisältää myymälän ja tilauksen tiedot. Jos lukijaan on asetettu jotkin tietyt myymälät lastattavaksi ja kuljettaja yrittää lastata väärän myymälän kuljetusapuvälinettä voisi laite hälyttää. Sama toistettaisiin purkuvaiheessa, ettei kuljetusapuväline joutuisi väärään myymälään.

5.2 Paluulogistiikkaa ja reklamaatioita koskevat kysymykset

Toinen tutkimuksen osa-alue käsitteli paluulogistiikkaa ja reklamaatioita. Kahdella ensimmäisellä kysymyksellä ”Ovatko tyhjen kuljetusapuvälineiden palautusohjeet myymälänne takatiloissa esillä ja kaikkien tiedossa?” ja ”Ovatko tyhjen kuljetusapuvälineiden palautusta koskevat ohjeet selkeät?” tahdottiin selvittää onko myymälät tietoisia ja ymmärtäneet heidän tehtävänsä paluulogistiikassa. Vastausvaihtoehdot kysymyksiin olivat ”Kyllä” ja ”Ei”. Saatujen vastauksien perusteella ohjeet ovat lähes kaikissa myymälöissä nähtävillä ja selkeästi ymmärretty.

Jos ohjeiden selkeyttä koskevaan kysymykseen vastasi ”Ei”, esitettiin vastaajalle seuraavanlainen tarkentava avoin kysymys: ”Vastasit, että kuljetusapuvälineitä koskevat ohjeet eivät ole selkeät. Millä tavalla ne ovat epäselvät?” Vastaus saatiin kaikilta neljältä vastaajalta. Yksi myymälä kertoi, ettei ole ohjeita ja yksi toivoi uusia ajankohtaisia ohjeita muovitaskuissa. Kahdessa toivottiin, että käyttötavaroiden kuljettamiseen käytettävät laatikot voisi palauttaa samalla tavalla kuin muutkin laatikot. Käyttötavaralogistiikassa on menossa tällä hetkellä vielä siirtymävaihe, minkä vuoksi käyttötavaralaatikoiden palauttaminen voikin tuntua joidenkin mielestä epäselkeältä. Pääasiassa paluulogistiikkaan ja sen käytänteisiin vaikutetaan olevan todella tyytyväisiä.

Melko paljon yhteydenottoja myymälöiltä ajotoimistoon aiheuttaa kuitenkin noutamatta jääneet tyhjät kuljetusapuvälineet. Kuljettajan tulisi ottaa tyhjät apuvälineet mukaansa toimituksen yhteydessä tai joissakin erikseen sovituissa paikoissa tyhjät käydään noutamassa erikseen, kun myymälä on saanut toimituksensa purettua. Näin toimitaan vain muutaman myymälän kanssa, joiden takatilat ovat yksinkertaisesti niin pienet, etteivät tyhjät kuljetusapuvälineet mahdu sinne. Seuraava kysymys oli: ”Noudetaanko tyhjät kuljetusapuvälineet päivittäin?”. Vastausvaihtoehdot kysymykseen olivat: ”Ei koskaan”, ”Toisinaan”, ”Yleensä” ja ”Aina”.

Vastaukset painottuivat jälleen ”Yleensä” ja ”Aina” vaihtoehtoihin. ”Ei koskaan” vastasi ainoastaan yksi myymälä, joka sekin johtui kysymyksen huonosta muotoilusta, sillä myymälän kanssa on sovittu, että tyhjät kuljetusapuvälineet noudetaan joka toinen päivä. ”Toisinaan” vastanneiden osuus oli melko pieni, mutta osuutta kasvattaa samankaltaiset tilanteet kuin kuljetusapuvälineiden oikeille paikoille jättämistä. Myymälä ilmoittaa, että tyhjät on jäänyt noutamatta ja kuljettaja kertoo asiasta kysyttäessä, että palautuvia kuljetusapuvälineitä ei ollut järjestetty. Kuljettajan kanta on ymmärrettävissä, sillä häneltä kuluisi työvuorosta liian paljon aikaa, jos hänen tulisi järjestää jokaisen myymälän tyhjät kuljetusapuvälineet. Myymälän kanta on myös yhtä selkeästi ymmärrettävissä, he haluavat tyhjät kuljetusapuvälineet pois tilaa viemästä ja maksavat siitä. Molemminpuolinen ohjeistuksen tarkentaminen, päivittäminen, muistuttaminen ja kouluttaminen voisi olla palautusten varmemman palautumisen kannalta ajankohtaista.

Paluulogistiikan viimeinen kysymys oli: ”Ottaako kuljettaja mukaansa pantillisista kuljetusapuvälineistä vain ne, joista on tehty palautusilmoitus?”. Pantillisista kuljetusapuvälineistä, kuten tupakkalaatikoista, panimoalustoista ja -alusvaunuista tulee tehdä palautusilmoitus, joka kiinnitetään palautettavaan kuljetusapuvälinepinoon, jotta maksetun pantin saa takaisin. Myymälöiltä tulee satunnaisia yhteydenottoja, että kuljettaja on vienyt palautusten yhteydessä pantilliset kuljetusapuvälineet myös ne joista palautusta ei ole tehty. Vastauksista on kuitenkin nähtävissä, että toimintaan pantillisten palautusvälineiden palautuksen kanssa myymälöissä ollaan tyytyväisiä. Selkeästi suurempi ongelma paluulogistiikassa, joskin ei kovin suuri sekään, on saada kuljetusapuvälineet ylipäättänsä lähtemään myymälästä kuljettajan mukaan kun, että niitä vietäisiin ”ylimääräisiä” pois.

Seuraavat kaksi kysymystä koskivat reklamaatioita: ”Onko tiedossanne, mistä tuotteista reklamoidaan minne ja missä ajassa?” ja ”Ovatko reklamaatiokäytänteet mielestänne selkeät?”. Vastausvaihtoehtoina olivat ”Kyllä” ja ”Ei”. Jos vastaaja vastasi reklamaatiokäytänteiden olevan epäselvät, esitettiin vastaajalle eteenpäin

siirryttäessä seuraavanlainen tarkentava kysymys: ” Vastasit, että reklamaatiokäytänteet eivät ole selkeät. Millä tavalla ne ovat epäselvät?”

Koska prosessissa tapahtuvia virheitä saadaan tuskin koskaan karsittua kokonaan pois, tulee asiakkaan olla tietoinen kuinka hän tarvittaessa reklamoi tilauksestaan. Vastausten perusteella lähes kaikkien vastaajien mielestä reklamaation tekeminen on selkää. Muutama vastaaja kuitenkin vastasi myös ”Ei” ja heistä lähes kaikki antoivat avoimen vastauksen tarkentavaan kysymykseen.

Epäselvyyttä aiheuttavat usein terminaalitavaran toimittajat, sillä heidän puuttuvat toimitukset ovat saattaneet sekoittaa terminaalissa tai jäädä tulematta kokonaan terminaaliin. Näitä tapauksia selvittävät terminaalivirheselvittelijät yhdessä toimittajien kanssa. Vastausten perusteella asia on hyvin ymmärretty myymälöissä. Avoimissa vastauksissa nousi esille, että koska reklamoidaan joutuu melko harvoin, eivät ohjeet ole sen takia tiedossa ja sen vuoksi selkeät. Ohjeet voisikin päivittää ajan tasalle ja toimittaa kaikkiin myymälöihin.

5.3 Tuotteita koskevat kysymykset

Tutkimuksen kolmas ja viimeinen osa-alue koski tuotteita, niiden laatua ja keräysvirheitä. Osa-alue ei suoranaisesti kuulu suoraan kuljetuksiin, mutta vaikuttaa suoraan myymälöiden yleiseen tyytyväisyyteen ja palvelutasoon. Varastojen tavoitteena on kerätä samoihin kuljetusapuvälineisiin ne tuotteet, jotka sijaitsevat myymälässä samoissa hyllyväleissä tai muuten lähekkäin. Tällä tavalla hyllyttämiseen kuluu myymälöiltä vähemmän aikaa. Kerääjät saattavat kuitenkin usein keräillä kerralla useampaa keräilylistaa useampaan kuljetusapuvälineeseen kerralla. Tällöin vaarana usein on, että jos tuotteelle on ”parempi paikka” toisessa kuljetusapuvälineessä, kerääjä kerää sen sinne. Kerääjillä on tiedossa kuinka tuotteet tulisi kuljetusapuvälineisiin kerätä, missä järjestyksessä ja mihin järjestykseen, kuten painavat alle ja kevyet päälle. Inhimillisten virheiden vuoksi on kuitenkin mahdollista, että tuotteet joutuvat väärään kuljetusapuvälineeseen.

Tutkimuksen toteutusajankohtana uusi kuivatuotevarasto oli juuri aloittanut toimintansa, minkä vuoksi uusia kerääjiä oli paljon. Uudet kerääjät vaikuttavat suoraan keräysvirheiden määrään. Keräysvirheiden lisäksi uuden kuivatuotevaraston lavoille oli aluksi kerätty esimerkiksi paljon kevyitä tuotteita alimmaiseksi ja painavia päälle. Tämän vuoksi lavat kaatuivat ja kallistuivat helposti. Kilon kuivatuotevarastossa oli myös samana ajankohtana menossa layout-muutos, joka vaikutti tuotteiden sijaintiin varastossa ja siten suoraan mihin ne sijoittuvat kuljetusapuvälineessä. Nämä seikat saattavat osittain vaikuttaa siihen, että kysymyksen ”Onko tuotteet kerätty kuljetusapuvälineeseen oikeaan järjestykseen?” vastaukset painoutuivat pääasiassa ”Yleensä” vaihtoehtoon. Yleensä ei ole huono, mutta myymälöiden sujuvan hyllytyksen kannalta tulisi pyrkiä, että tuotteet olisivat aina oikeassa järjestyksessä kuljetusapuvälineissä.

Vanhoille kerääjille tulisi painottaa entistä enemmän huolellisuutta, mutta työnlaatuun vaikuttaa kuitenkin eniten työntekijän asenne. Uusille kerääjille tulisi perehdytysvaiheessa painottaa keräysjärjestyksen tärkeys ja merkitys.

Kuljetusapuvälineen osoitetarrassa ja toiminnanohjausjärjestelmässä näkyy kerääjän työntekijänumero. Tämän avulla voidaan haluttaessa selvittää henkilöt, jotka saattavat tarvita lisäperehdytystä. Virheistä huomauttaminen tulee kuitenkin tehdä hyvässä hengessä ja rakentavasti eikä haukkumalla, ettei tilanne ja mahdollisesti asenne huonone entisestään. Kyselyn lopun avoimista palautteista selvisi myös, että kuljetusapuvälineiden yhdistely aiheuttaa tuotteiden joutumista kuljetusapuvälineissä väärään järjestykseen minkä vuoksi asiaa tulisi painottaa myös kuljetusliikkeille ja kuljettajille.

Tutkimuksen seuraava kysymys oli: ”Ovatko toimitetut tuotteet laadultaan hyviä?”. Vastausten perusteella myymälät ovat yleensä melko tyytyväisiä tuotteiden laatuun. Pääasiassa vastaukset painottuivat ”Yleensä” vaihtoehtoon. Laadunvalvonnan tulisi kiinnittää enemmän huomiota tuotteiden laatuun ja ostajien tulisi kiinnittää enemmän huomiota minkälaisia määriä ja minkä laatuista tuotteita ostavat ettei varastopaikkoja kuluisi tuotteiden turhaan varastointiin.

Tutkimuksen viimeinen monivalintakysymys oli: ”Onko toimituksen yhteydessä virheellisesti kerättyjä tuotteita?”. Myymälöille on todella työlästä käydä koko toimitus läpi toimitusluetteloista, minkä vuoksi monet puuttuvat tuotteet saattaakin jäädä helposti saapuvaa toimitusta purettaessa jäädä huomaamatta. Pääosa sijoittui ”Toisinaan” vaihtoehtoon, joka ei kuitenkaan ole kovin hälyttävää kun otetaan huomioon toimitettavat volyymit ja nimikkeiden määrä. Jokainen virhe aiheuttaa kuitenkin heittoa myymälän ja Inexin saldoihiin ja siten pahimmassa tapauksessa tuotepuutteita ja myynninmenetystä, minkä vuoksi virheiden määrää tulisi saada laskemaan. Käytössä olevaan tuotantotyöntekijöiden kannustepalkkajärjestelmä ja sen osa-alueiden painoarvoja tulisikin säännöllisesti tarkastaa.

Kyselyssä oli lopuksi mahdollista antaa yleistä palautetta Etelä-Suomen Kuljetuksen ja Inex Partners Oy:n palvelun laadusta, halutessaan tuoda esiin myös muita mahdollisia ongelmakohtia, joita ei ollut huomattu kysyä tai kertoa mielipiteensä kyselytutkimuksesta. Lähes puolet vastaajista antoikin jonkinlaista palautetta.

6 POHDINTA

Toimitusverkon asiakaslähtöinen kehittäminen lähtee liikkeelle koko yrityksen halusta tuottaa parempaa palvelua asiakkailleen. Yritykselle, jonka tehtävänä on tuottaa ja kehittää logistiikkapalveluita saman yhtymän sisäisille asiakkaille, tulisi olla ensiarvoisen tärkeää pyrkiä mahdollisimman hyvään palvelutasoon. Vaarana ja haasteena on kuitenkin se, että koska asiakkaat ovat sisäisiä, eikä heillä ole käytännössä muuta toimittajavaihtoehtoa tuotteille kuin Inex Partners, kilpailu puuttuu. Tämä ei saisi vaikuttaa yrityksen toimintaan negatiivisella tavalla. Koska kilpailu on kuitenkin se joka kannustaa kehittämään ja edistämään toimintaa, on toiminnan eteenpäin vieminen haastavampaa jos kun kilpailu puuttuu. Toinen vaikuttava tekijä on kustannukset, jotka ovat suoraan verrannollisia tuotetun asiakaspalvelun laatuun.

Organisaation eri yksiköt pyrkivät hoitamaan oman toiminta-alueensa mahdollisimman hyvin, mutta tämä ei saisi tapahtua organisaation muiden yksiköiden toiminnan kustannuksella. Toisen yksikön aikaan saamat säästöt eivät saisi samaan aikaan vaikuttaa toisella yksiköllä kustannuksia nostavana tekijänä. Näin saattaa kuitenkin helposti tapahtua, kun tuotanto eli keräily laahaa jäljessä ja aiheuttaa siten mm. erillisjakelun kautta lisäkustannuksia ja asiakaspalvelutason laskua. Yksiköiden välinen yhteistyö ja -toiminta tulisi olla avoimempaa, jotta niiden aiheuttamien kustannusten ja säästöjen välinen tasapaino löytyisi. Siten voittajia olisi koko yrityksessä eikä vain joissakin yksiköissä.

Tähän voidaan pyrkiä työvoimaresurssien tehokkaammalla ohjaamisella. Historian kautta on tiedossa esimerkiksi kuinka kauan eri litra- ja rivimäärien kerääminen keskimäärin kestää. Samoin historian kautta on ennustettavissa esimerkiksi juhlapyhien aikaan eri toimituspäivien kysynnän määrä. Toimituspäiväkohtaisen kysynnän määrään voidaan myös ketjuohjauksen kautta vaikuttaa etukäteen, joten yllätys työvoimaresurssien puutteena ei tulisi olla kovinkaan usein mahdollinen.

Saatavilla olevaa tietoa ja osaamista tulisikin hyödyntää ja kehittää tehokkaammin. Haastavaa onkin siis ohjata työvoimaresurssit siten, että resursseja ei ole varattu työvuoroa kohden liian vähän, mutta ei myöskään liikaa.

Prosessissa tapahtuvat virheet eivät prosentuaalisesti ole välttämättä kovinkaan suuria, mutta koska volyymit ovat niin suuret, tarkoittaa jo pienikin virheprosentti määrällisesti suurta määrää virheitä. Virheet tulee lähes poikkeuksetta korjata, mikä aiheuttaa lisätyötä sekä -kustannuksia. Työntekijöiden asenteet tulisi saada ohjattua siihen suuntaan, että he välittäisivät enemmän oman työnsä tuloksista. Tähän voi pyrkiä mm. kannustepalkkajärjestelmien päivittämisellä siten, että oma henkilökohtainen panos vaikuttaa enemmän mahdollisiin kannusteisiin. Palaute- ja informaatiovirta tulisi saada myös ohjattua toimitusketjussa myymälöistä ja kuljettajilta eteenpäin siten, että se saavuttaisi myös tuotannosta sen henkilön joka omalla tekemisellään voi asiaan vaikuttaa. Saman virran tulisi liikkua myös tehokkaasti toiseen suuntaan.

Jakelu on ainoastaan yksi osa toimitusketjua, mutta asiakkaille sen heilahtelut näkyvät heti ja vaikuttavat herkästi. Käytettävät yhteistyökumppanit tulee valita tarkasti ja varmistaa, että he kykenevät lupaamansa palvelun tuottamaan. Lisäkustannusten aiheutuminen tai asiakaspalvelutason laskeminen yhteistyökumppanin virheiden vuoksi ei tulisi olla sallittavaa. Yhteistyökumppanit ja heidän työntekijät tulisi perehdyttää ja säännöllisesti kouluttaa toimimaan yrityksen pelisääntöjen mukaisesti sekä edellytettävä niiden noudattamista. Jakelu ja kuljettaminen eivät yksistään pysty paljoakaan toimitusketjun asiakaslähtöisyyttä ja asiakaspalvelutasoa kasvattamaan, vaan pystyvät toimimaan ainoastaan käytössä olevien resurssien mukaisesti. Omalla tekemisellä, kuten kuljetusapuvälineiden yhdistelyn valvonnalla ja paremmalla ohjeistamisella voidaan vaikuttaa kuitenkin pieniin asioihin. Todellisuudessa asiakaslähtöisen toimitusketjun ajattelutapa tulisi saada jalkautettua yrityksen sisällä sen huipulta aina lattiatasolle saakka.

LÄHTEET

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38.

Inex on osa S-ryhmää. n.d. Inex Partners Oy:n yritysesittely yrityksen kotisivuilla. Viitattu 13.4.2013. www.inexpartners.fi/yritys/index.php

Kuljetus osana Inexin prosessia. 2012. Yritysesittely PowerPoint-esitys.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys.

SOK-Yhtymä vuosikertomus 2011. 2012. Helsinki.

http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkw-wwstructure/19868_SOK_Vuosikertomus_2011_suomi.pdf

S-ryhmä ja Inex Partners tänään. 2012. Yritysesittely PowerPoint-esitys.

S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2011. n.d.

2011https://laari.sok.fi/documents/10816/0/SOK_Vastuullisuuskatsaus_2011.pdf

Van Weele, A. 2009. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. Cengage Learning.

LIITTEET

Liite 1. Myymälöille lähetetty saatekirje ja kyselylomake

Kyselytutkimus Inex Partners Oy:n Etelä-Suomen Kuljetusten vastualueen myymälöiden tyytyväisyydestä loppujakelukuljetusten laatuun.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten tyytyväisiä Etelä-Suomen Kuljetusten vastualueen myymälät ovat Inex Partners Oy:n loppujakelukuljetusten laatuun. Vastausten perusteella pyrimme kehittämään jakelutoimintaamme entistä sujuvammaksi myymälöiden näkökulmasta.

Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan huolellisesti ja mahdollisimman todenmukaisesti kysymyksiin 12.4.2013 klo 12.00 mennessä. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 3-5 minuuttia.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastatkaa kysymyksiin valitsemalla haluamanne vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan.

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen.

Terveisin,
Etelä-Suomen Kuljetukset
Inex Partners Oy

Kysymyksiä myymälöille:

Asteikko

Ei koskaan	Toisinaan	Yleensä	Aina
1	2	3	4

Toimituksia koskevat kysymykset:

Onko koko myymälähenkilökuntanne tietoinen myymälänne toimitusajasta?

Ei / Kyllä

Saapuvatko päivittäiset kuljetukset myymälässänne sovittuina ajankohtina?

1 2 3 4

AVOIN: Jos eivät, niin millä tavalla kuljetukset poikkeavat sovitusta?

Jättävätkö kuljettajat kuljetusapuvälineet myymälässänne niille tarkoitetuille paikoille toimitusten yhteydessä?

1 2 3 4

AVOIN: Jos eivät, niin mitkä jätetään useimmiten väärille paikoille, minne ja kuinka usein?

Ovatko tuotteet kuljetusapuvälineissä lämpötila-alueittain?

1 2 3 4

Onko kuljetusapuväline kelmutettu hyvin?

1 2 3 4

Ovatko tuotteiden toimitusluettelot toimituksen mukana päivittäin?

1 2 3 4

Sujuvatko toimitukset ns. poikkeusviikkoina, kuten juhannus, jouluku, pääsiäinen ym.
yhtä hyvin kuin tavallisina viikkoina?

1 2 3 4

Onko yhteydenpito ajotoimiston kanssa mielestänne sujuvaa ja joustavaa?

1 2 3 4

Toimiiko kuljettaja myymälässänne kohteliaasti ja annettujen ohjeiden mukaisesti?

1 2 3 4

Kuinka monesti kuukaudessa myymäläännne toimitetaan jonkun muun myymälän
tilauksia?

yli 5 3-4 1-2 0

AVOIN: Onko virheellisissä toimituksissa havaittavissa usein toistuvia virheitä? Jos on,
minkälaisia?

Paluulogistiikkaa ja reklamaatioita koskevat kysymykset:

Ovatko tyhjen kuljetusapuvälineiden palautusohjeet myymälänne takatiloissa esillä ja kaikkien tiedossa?

Ei / Kyllä

Ovatko tyhjen kuljetusapuvälineiden palautusta koskevat ohjeet selkeät?

Ei / Kyllä

AVOIN: Jos eivät, niin millä tavalla ne ovat epäselvät?

Noudetaanko tyhjät kuljetusapuvälineet päivittäin?

1 2 3 4

Ottaako kuljettaja mukaansa pantillisista kuljetusapuvälineistä vain ne, joista on tehty palautusilmoitus?

1 2 3 4

Onko tiedossanne, mistä tuotteista reklamoidaan minne ja missä ajassa?

Ei / Kyllä

Ovatko reklamaatiokäytännöt mielestänne selkeät?

Ei / Kyllä

AVOIN: Jos eivät, niin millä tavalla ne ovat epäselvät?

Tuotteita koskevat kysymykset:

Onko tuotteet kerätty kuljetusapuvälineeseen oikeaan järjestykseen?

1 2 3 4

Ovatko toimitetut tuotteet laadultaan hyviä?

1 2 3 4

Onko toimituksen yhteydessä virheellisesti kerättyjä tuotteita?

1 2 3 4

AVOIN: Lopuksi voitte antaa yleistä palautetta palvelumme laadusta, tuoda esiin muita mahdollisia ongelmakohtia tai kertoa kehitysideoita tai mielipiteenne tästä kyselystä.

Kiitos vastauksistanne.

